



ORGANIZACIÓN DE LA OFERTA DE CACAO EN EL AREA V DE ALTO BENI

Consultores:

Vicente Egüez Camacho
José Olazábal Silva

La Paz, 8 de junio de 2007

CONTENIDO

I. ANTECEDENTES	5
II. SITUACION ACTUAL DE LA PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE CACAO EN EL AREA V	8
II.1. Base productiva.....	8
II.2. Mapeo de la cadena.....	11
II.2.a. Los actores	11
II.2.b. Flujos de producto y sus precios	13
II.2.c. Características del mercado.....	15
II.2.d. La tecnología.....	17
II.2.e. Formación del precio final	20
II.2.f. Canales de comercialización actual	21
II.2.g. Relaciones entre los diferentes actores	21
II.2.h. Servicios de apoyo	22
III. PERSPECTIVAS A FUTURO.....	22
III.1. Área productiva	22
III.2. Área tecnológica	23
III.3. Asistencia técnica	23
III.4. Organización de productores	24
III.5. Escuelas de campo.....	24
IV. PRINCIPALES FACTORES LIMITANTES	24
IV.1. Factores limitantes en la producción	24
IV.2. Factores limitantes en la comercialización.....	24
V. ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES PARA ORGANIZAR LA OFERTA	25
V.1. Introducción.....	25
V.2. Oportunidades de mercado	25
V.2.a. Demanda	25
V.2.b. Oferta	26
V.3. Oportunidades tecnológicas.....	28
VI. PROPUESTA DE DISEÑO DE ALIANZA ESTRATEGICA.....	28
VI.1. Antecedentes	28
VI.2. Justificación.....	29
VI.3. Objetivo común	29
VI.4. Objetivos específicos.....	29
VI.5. Misión.....	29
VI.6. Visión	29
VI.7. Resultados esperados.....	29

VI.8. Actividades requeridas	30
VI.9. Descripción de los actores	30
VI.10. Definición de compromisos.....	32
VI.11. Definición de roles	33
VI.12. Definición de aportes.....	33
VI.13. Servicios de apoyo	33
VI.14. Tipo de organización	33
VI.15. Estructura Organizativa.....	34
VI.16. Gestión de la alianza	34
VI.17. Sobre lo legal.....	34
VI.18. El seguimiento	35
VII. CONCLUSIONES	35
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	36
IX. ANEXOS.....	37

LISTA DE GRAFICOS

- Grafico 1. Estado de la producción mundial de cacao en grano
- Grafico 2. Incremento y decremento en la producción en Bolivia de grano seco de cacao
- Grafico 3. Familias y superficies dedicadas a la actividad cacaotera con apoyo del proyecto OSCAR en el área V del Alto Beni
- Grafico 4. Producción anual de grano seco de cacao por productores organizados e independientes del área V del Alto Beni
- Grafico 5. Evolución de la producción de grano seco de cacao en el área V del Alto Beni y cantidad asistida por el Proyecto OSCAR
- Grafico 6. Precios de venta de cacao en grano en diferentes niveles de la cadena de Alto Beni
- Grafico 7. Precio ofrecido al productor por quintal de grano seco de cacao
- Grafico 8. Consumo de grano seco de cacao en países de Sud América y Europa
- Grafico 9. Producción anual de grano de cacao seco en Bolivia
- Grafico 10. Demanda anual de grano seco de cacao en Bolivia para el periodo (1998-2005)
- Grafico 11. Producción y demanda anual de grano seco de cacao en Bolivia
- Grafico 12. Estimación de la oferta de cacao en grano seco a través del tiempo en el área V del Alto Beni
- Grafico 13. Estimación de los ingresos y egresos de la actividad cacaotera en el área V

LISTA DE GRAFOS

- Grafo 1. Relacionamiento entre actores de la cadena de cacao en el área V
- Grafo 2. Interacción de los productores con diferentes actores de la cadena
- Grafo 3. Confianza y solidaridad de los productores con actores de la cadena de cacao

LISTA DE TABLAS

- Tabla 1. Producción de cacao en grano seco por organizaciones del área V
- Tabla 2. Precios cotizados de grano y productos elaborados de cacao
- Tabla 3. Problemática tecnológica en diferentes factores de la cadena cacaotera en el área V del Alto Beni
- Tabla 4. Oportunidades de mercado
- Tabla 5. Precios y márgenes en la comercialización de grano seco de cacao

I. ANTECEDENTES

El fortalecimiento de vínculos agricultor-agronegocios, refiere al mejoramiento de la capacidad de los agricultores para agregar valor a sus productos, convirtiendo su agricultura de subsistencia a una agricultura comercial, o por medio del procesamiento de sus productos, estableciendo contratos de suministro de materias primas con procesadores o distribuidores nacionales o internacionales. Se refiere también al mejoramiento del suministro regular y puntual de los productos agrícolas que necesitan las empresas de agronegocios, bajo las especificaciones de calidad deseadas.

El fortalecimiento de las relaciones entre productores y procesadores así como entre productores y comerciantes promueve relaciones sólidas y confiables para generar beneficios a los actores. Esta situación conlleva a generar ganancias gracias a la reducción de riesgos o disminución de costos mediante una mejor planeación de la producción y manejo empresarial. También estas relaciones generan, una mejor comprensión de los requisitos de calidad exigidos por los procesadores y los consumidores finales, así como ingresos más estables cuando existe garantía de mercado para sus productos.

El propósito fundamental del proyecto Actividad Rural Competitiva (ARCo), es promover y apoyar el desarrollo de agronegocios como estrategia para ayudar a transformar el sector agrícola, y con ello promover el desarrollo y la generación de ingresos y empleo, mejorar la seguridad alimentaría e incrementar la competitividad en los mercados regionales.

En el informe se definen los vínculos de agronegocios como la expansión de los negocios de la cadena del sector cacaotero, en relaciones que involucran estructuras contractuales, alianzas o asociaciones ejecutadas principalmente por organizaciones sin fines de lucro a partir de los productores del sector agropecuario, sostenibles a largo plazo y que involucran, además de un conjunto asociado de agricultores, a diversos agentes exógenos o de las cadenas agroindustriales que podrían contar o no, con el apoyo de las políticas públicas.

Entre las principales variables socioeconómicas y del entorno que permiten promover el desarrollo de los vínculos de agronegocios se encuentran:

- el mejoramiento técnico de los procesos ya sean artesanales, industriales o combinados;
- los desarrollos organizativos de carácter híbrido, que permiten la combinación de la perspectiva empresarial con la incorporación de experiencias prácticas de los productores;
- los mejores niveles de educación y de calificación, los cuales inciden directamente en la capacidad de gestión empresarial y de negociación; los mercados internos sólidos y en expansión, cuyos precios remunerativos permiten el desarrollo de innovaciones y de nuevas habilidades;
- las políticas explícitas de la cooperación pública y privada.

Los principales elementos limitantes de los vínculos de agronegocios son:

- la falta de vínculos directos de las organizaciones asociativas con las fuentes de innovación tecnológica, organizativa e institucional, de mercado, a partir de las cuales pueden surgir impactos en las relaciones de agronegocios;

- ☑ los bajos niveles de educación y de calificación de la población rural; la pobreza y miseria de buena parte de la población rural que no le permite acumular e invertir y que obligan a que parte de los vínculos de las organizaciones asociativas se orienten con frecuencia a subsanar las diferencias en salud, vivienda, nutrición e infraestructura;
- ☑ la falta de una activa interacción, que establezca sinergias, entre el sector público y privado para beneficio de los pequeños productores;
- ☑ la informalidad que prevalece y que beneficia a muchos de los agentes particulares en perjuicio de las organizaciones asociativas;

Los vínculos de agronegocios, pueden clasificarse como vínculos de carácter productivo o referido a los procesos de transformación, y vínculos de servicios y gestión de la producción. Aunque los dos tipos de vínculos tienden a estar asociados y a condicionarse recíprocamente, es decir, a mayor variedad y número de vínculos de carácter productivo se requieren más y diversos vínculos de servicios para la transacción del producto.

El cambio técnico en el medio rural se manifiesta en el desarrollo de la agroindustria rural, a través de la generación, en el seno de la organización asociativa, de nuevos encadenamientos para agregación de valor en el producto primario. Esto ocurre mediante procesos de industrialización o por incorporación de trabajo calificado y de servicios que agregan valor, aún en los procesos artesanales.

El desarrollo de encadenamientos crea un ambiente propicio para los agronegocios, en la medida en que requiere de agentes, servicios, empresas y nuevas habilidades laborales y empresariales.

Rol de la actividad cacaotera en la Economía de la Región

Durante el periodo entre el año 1990 a 2000, Bolivia produjo 52.800 quintales promedio anuales de cacao en grano seco (El CEIBO, 2006). La producción de 95.876 quintales promedio por año (FAOSTAT, 2007) registrada el año 2005, proviene de unas 7500 familias, de las cuales 2000 están ubicadas dentro el área V, distribuidas en 46 colonias. El cultivo de cacao es una de las principales actividades comerciales de los agricultores de Alto Beni. Estas explotaciones campesinas tienen en promedio una hectárea de cacao cultivado, con un rendimiento anual entre 6 y 8 quintales por hectárea, dependiendo de las condiciones del cultivo. En el área V del Alto Beni los productores de cacao iniciaron la actividad, en promedio, el año 2001 con superficies promedio de 0,25 a 1 hectárea. Estos productores no reciben apoyo técnico ni comercial de la Central de Cooperativas “El CEIBO”, sin embargo en el área opera el Proyecto OSCAR quien apoya desde 2001 a los productores cacaoteros con asistencia técnica y transferencia de tecnología. La organización sin fines de lucro ACDI/VOCA, ha desarrollado algunas actividades en Alto Beni dentro la cadena del cacao. Como parte de acuerdos de control de coca se entregaron beneficiadoras de cacao (caja fermentadora, secadora y tarimas de secado) a 7 colonias distribuidas en el área I del Alto Beni

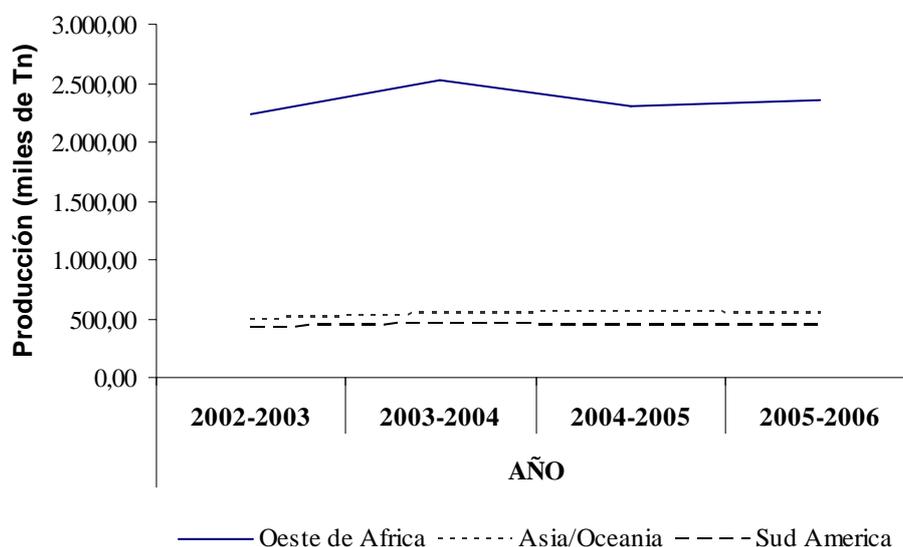
Actualmente, Bolivia es reconocida como el mayor productor mundial de cacao Orgánico, por el potencial que representa la zona de Alto Beni (IBCE, 2006). Las áreas con certificación orgánica son atendidas por “El CEIBO”, sin embargo en toda la región del Alto Beni los productores por acuerdo mutuo no manejan paquetes tecnológicos que incorporen agroquímicos. Los productores de cacao del área V están dentro de ese sistema, pero no cuentan con el certificado orgánico. Los productos orgánicos certificados son aquellos que producen, almacenan, elaboran, manipulan y

comercializan de conformidad con especificaciones técnicas precisas (normas), donde la certificación de productos y procesos es responsabilidad de una entidad especializada (IBCE, 2006).

Según la FAOSTAT (2007), en Bolivia existe una sobre demanda de cacao de 26.664 quintales anuales, por lo que el país el año 2005 importó alrededor de 59.620 quintales de cacao provenientes del Brasil, Colombia, Perú, África y Ecuador. Existen plantas procesadoras como El CEIBO en La Paz, y otras industrias en el interior del País que tienen su capacidad de procesamiento subutilizadas por la limitada provisión de materia prima. Estas empresas están en condiciones de comprar toda la producción del Alto Beni y Trópico de Cochabamba (Jatun Sacha, 2006).

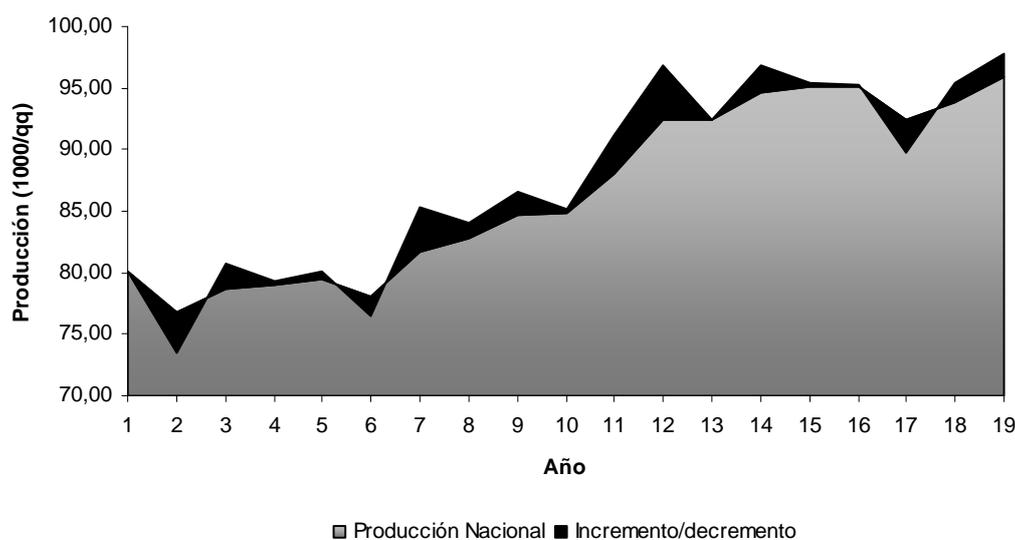
La industria confitera cuenta con procesadores pequeños, que consumen los granos de cacao de baja calidad sin importar la certificación y en el proceso se les adiciona azúcar y saborizantes. Los procesadores medianos son exigentes en contenidos grasos del grano pero no les interesa la certificación porque su mercado es interno. Por el contrario los procesadores grandes son exigentes en calidad y certificación.

Gráfico 1. Estado de la producción mundial de cacao en grano



Fuente: World Cocoa Foundation, 2007

La producción mundial de cacao tiene una oferta entre 2.700 y 3.200 (1000/Tn) anuales. La mayor producción mundial de cacao durante los últimos cuatro años ha sido generada por el Oeste africano ingresando el mercado una cantidad entre 2.000 y 2.500 (1000/Tn) anuales, y las restantes 400 a 500 (1000/Tn) anuales son ofertadas por Sud América, Asia y Oceanía.

Grafico 2. Incremento y decremento en la producción en Bolivia de grano seco de cacao

Fuente: Datos procesados de FAOSTAT, 2007

La producción nacional de cacao en grano seco, el año 1988 (hace 19 años atrás) tenía una oferta de 80.080 qq y en el año 2006, se aportaba al mercado con una cantidad de 95.876 qq anuales., Esto demuestra que en 19 años la contribución en producción ha tenido un incremento promedio anual de 15.796 qq, significando el 0,17% de la producción mundial.

II. SITUACION ACTUAL DE LA PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE CACAO EN EL AREA V

II.1. Base productiva

El área V del Alto Beni, es muy amplia y en ella se ubican gran parte de las colonias de reciente creación, conformadas por personas provenientes de diversos lugares del país.

Los agricultores del área V, al igual que los de todo el Alto Beni, tienen conciencia formada en la producción orgánica y la conservación del medio ambiente. Hace aproximadamente 8 años se estableció, en la colonia de Charcas del área V, una Fundación de la Congregación Católica Franciscana, denominada Proyecto OSCAR (Obras Sociales con Caminos de Acceso Rural), cuya actividad principal es la apertura y mantenimiento de caminos secundarios, que vinculan las colonias con la carretera principal La Paz - Beni.

El proyecto OSCAR, tiene como principio la conservación del medio ambiente y lo transmite a los colonos cuando habilitan tierras para sus cultivos. Los agricultores han adoptado voluntariamente los sistemas agroforestales, en el que se asocian principalmente los cultivos de cacao, frutales y especies forestales. También se apoya en la producción de plantas en viveros (comunales o familiares) y contempla el tratamiento de semilla, almacigado, repique y labores culturales hasta el trasplante.

El Proyecto, tiene implementado un programa de apoyo al Agricultor y cuenta con 10 técnicos distribuidos en las diferentes colonias, que en su mayoría son hijos de productores. Los técnicos fueron capacitados en manejo del cultivo de cacao por técnicos de El CEIBO y otros proyectos de desarrollo.

El programa Agro OSCAR, no tiene previsto el apoyo a los agricultores en el manejo de la cosecha, que comprende la selección de mazorcas. Este proceso es importante al momento del beneficiado del grano, ya que determina la calidad del cacao.

Actualmente se percibe un escaso conocimiento de los productores en el manejo orgánico del cultivo, beneficiado y comercialización del cacao, también la falta de materiales, equipos e infraestructura productiva. Dentro el área V, se identificaron dos organizaciones que agrupan a productores cacaoteros, una de ellas es la Asociación de Productores Agro Ecológicos de la Oyada (APAECO). La otra es la Cooperativa de Agricultores Villa Coroico, ambas con Personería Jurídica, actualmente ninguna está afiliada a CEIBO. La Cooperativa Villa Coroico, tiene proyectado afiliarse a CEIBO.

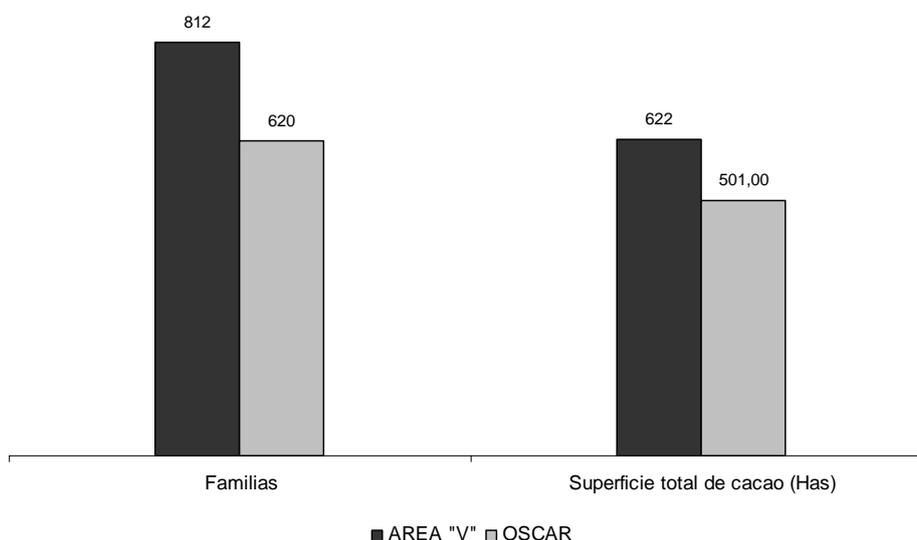
Tabla 1. Producción de cacao en grano seco por organizaciones del área V

Organización	No. Colonias	No. Productores	Producción (qq/año)	Porcentaje
APAECO	15	309	1.994,95	46%
Independientes	26	428	1.933,73	45%
Villa Coroico	4	75	387,53	9%
TOTAL	46	818	4.316,21	100%

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados

De acuerdo al cuadro 1, se percibe que entre los productores independientes y APAECO aportan con el 91% (3.928,68 qq/año) de la producción de cacao en grano seco del área V, y el restante 9% es contribución de la Cooperativa Villa Coroico. En algún momento la Cooperativa se afiliará a El CEIBO e implica que su producción la destinará a ese organismo, sin embargo no afectara significativamente la producción de cacao en grano seco del área V.

Grafico 3. Familias y superficie dedicadas a la actividad cacaotera con apoyo del proyecto OSCAR en el área V del Alto Beni

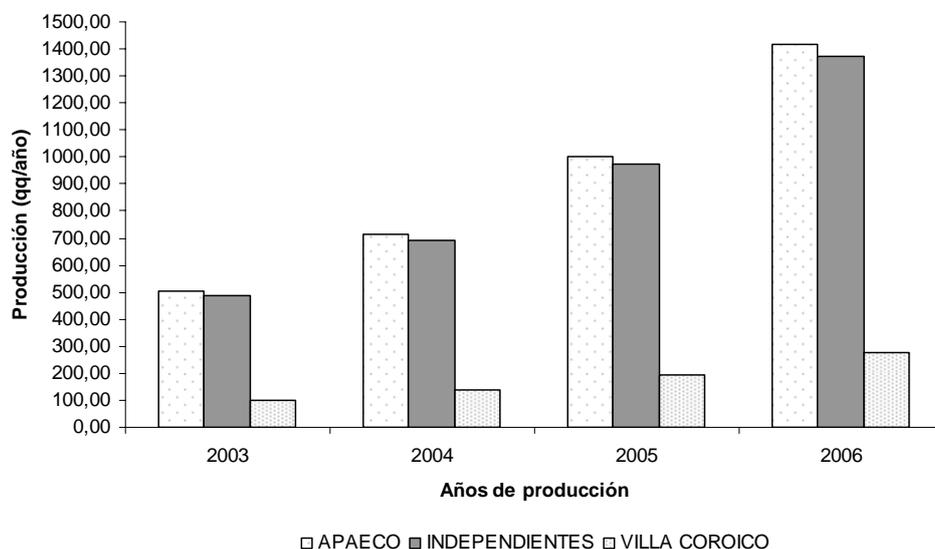


Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados y datos del proyecto OSCAR

El apoyo que brinda el programa Agro-OSCAR, no incluye el manejo orgánico de plagas, enfermedades, cosecha y beneficiado del cacao, notándose la falta de capacitación en estos aspectos. Sin embargo en el gráfico 3 podemos observar que el programa provee asistencia técnica al 76% de las familias productoras de cacao (620 familias) en el área V, cubriendo un total de 501 hectáreas de cacao. Con todo eso en el

Area V se tienen 121 hectáreas de cacao que no reciben asistencia técnica distribuida en 192 familias.

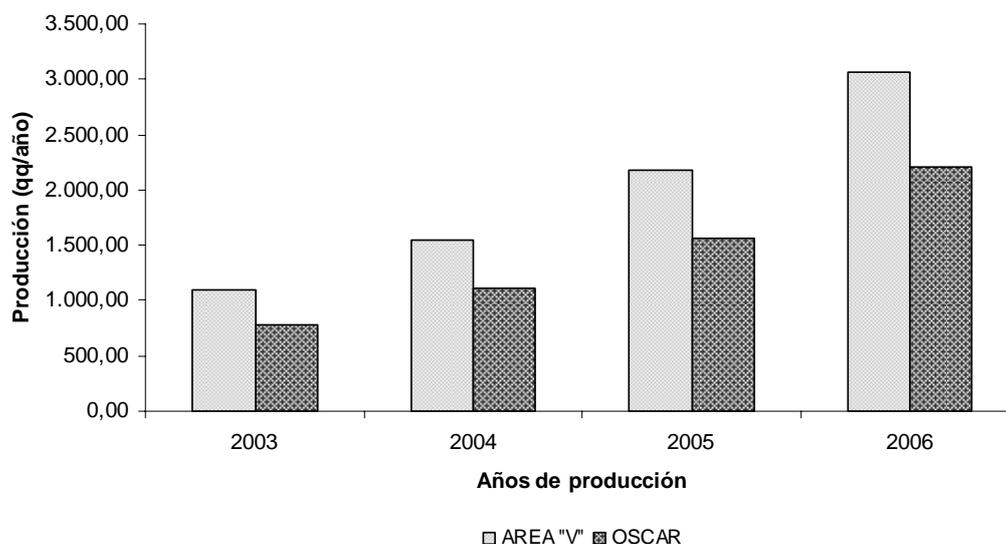
Gráfico 4. Producción anual de grano seco de cacao por productores organizados e independientes del área V del Alto Beni



Fuente: Elaboración propia en base a información recopilada

Según el gráfico 4, la producción anual de grano seco de cacao esta distribuida en tres sectores, uno de ellos es la Asociación de Productores Agro-Ecológico de Centrales de la Oyada (APAECO), que en los últimos 4 años han incrementado su producción promedio anual en 303 qq, llegando el año 2006 a contribuir con 1.415 qq a la oferta del área V. El incremento anualizado en la producción de los agricultores independientes se refleja en la oferta promedio de 294 qq, participando el último año con 1.371 qq en el área V y la Cooperativa Villa Coroico con 275 qq. Los productores independientes son aquellos que no están organizados o no pertenecen a ninguna organización, sin embargo 342 productores independientes (80%) son asistidos por el programa Agro-OSCAR.

Gráfico 5. Evolución de la producción de grano seco de cacao en el área V del Alto Beni y cantidad asistida por el Proyecto OSCAR



Fuente: Elaboración propia en base a información recolectada

Según el gráfico 5, el área V en los últimos cuatro años ha tenido un incremento en la producción promedio anual de 656,33 qq de grano seco de cacao, donde se observa que la producción obtenida por la actividad cacaotera el año 2006 llega a 3.061,5 qq de las cuales el 72% están asistidas por el programa Agro-Oscar.

El grano seco de cacao es vendido por los productores del área V a los intermediarios, especialmente en la feria ubicada en la localidad de Palos Blancos. Es decir la producción total de grano seco de cacao es transportada y comercializada en las ferias locales, esto porque actualmente los productores no cuentan con una alternativa viable para la venta de sus productos en sus colonias. El proyecto OSCAR por sus limitaciones económicas y de recursos humanos no puede asistir a los productores en lograr una mejor oferta para la venta de la producción.

II.2. Mapeo de la cadena

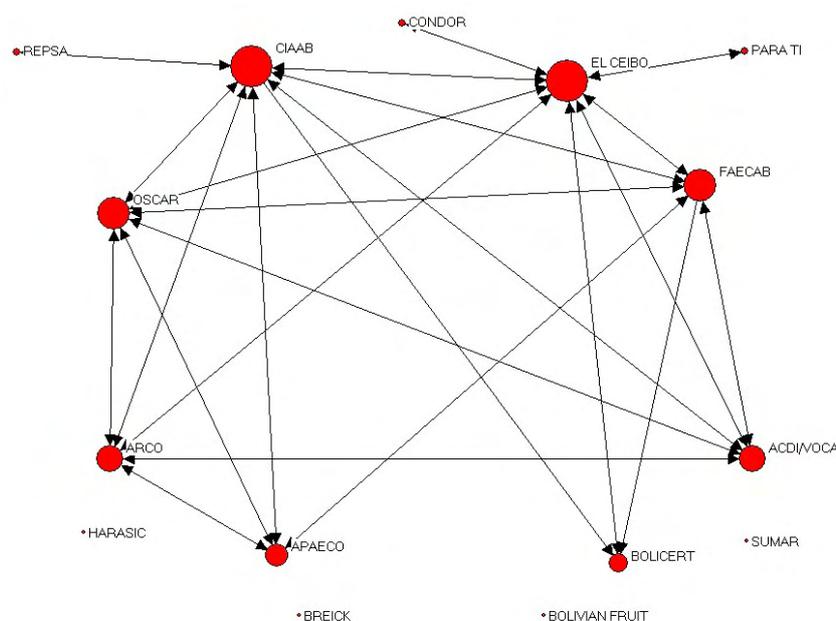
II.2.a. Los actores

1. Federación Agro Ecológica de Comunidades de Alto Beni (FAECAB), es una entidad sindical sin fines de lucro que concentra a las diferentes colonias y comunidades establecidas dentro el Alto Beni. Esta ubicada en la localidad de Palos Blancos en el mercado central. La Federación tiene una limitada relación con los productores cacaoteros a través de los líderes de las colonias, con quienes se tienen encuentros semanales en la Sede de la Federación. Una de las características importantes de la Federación es que a través y mediante este organismo se puede tener acceso a las diferentes colonias y productores del Alto Beni. Es el organismo por donde se realizan la toma de decisión de carácter político, organizativo, sindical e instructivo para las colonias y comunidades.
2. Central Integral Agro Ecológica de Alto Beni (CIAAB), es un organismo gremial sin fines de lucro que concentra a las diferentes asociaciones productivas del Alto Beni. Esta ubicada en la localidad de Palos Blancos. La CIAAB se diferencia esencialmente de la FAECAB por que esta abarca únicamente el aspecto productivo de las colonias y comunidades.
3. La Asociación de Productores Agro Ecológicos de Centrales de la Oyada (APAECO) es una organización con fines de lucro, afiliada a la CIAAB. Ubicados en el área V de Alto Beni y conformados por 15 colonias y 150 socios, donde 120 de ellos son activos. Actualmente APAECO tiene 271 hectáreas de cacao distribuidas entre sus socios. La Asociación tiene contacto directo con productores de cacao a través de los líderes o representantes cacaoteros de las diferentes colonias y comunidades. Una de las principales características de la Asociación es que a través de ella se pueden realizar contratos de provisión de grano seco de cacao.
4. El CEIBO, es una central de 38 cooperativas productoras de cacao, su centro de acopio y área agrícola (PIAF) están ubicados en Sapecho, su planta de procesamiento en la Seja del Alto de La Paz. Sus actividades principales son la de acopio, procesamiento, industrialización, comercialización y exportación. Tiene relacionamiento directo con productores cacaoteros. Sus características principales es que ofertan asistencia técnica, en áreas de fermentado, áreas de secado, acopio, plantines y apoyo en la certificación orgánica a sus socios. Para poder formar parte del CEIBO se debe estar afiliado a una de las 38 cooperativas

- que lo conforman y hacer aportes económicos elevados de afiliación a las cooperativas, gastos que los productores independientes no los pueden hacer.
5. Proyecto OSCAR, es un organismo sin fines de lucro, cuyo objetivo principal es apoyar el desarrollo de las áreas rurales empobrecidas. El Proyecto inicio actividades el año 1984, con la finalidad de realizar y mejorar vías camineras de acceso a las áreas de Colonización asentadas en los municipios de Caranavi y Palos Blancos. A través del tiempo y por las actividades realizadas el proyecto con su Director el Sacerdote Roberto Eckerstorfer han consolidado un capital social en la región. OSCAR en su afán de coadyuvar el desarrollo social, vio necesario la incorporación de un programa para el apoyo a la producción. El 2000 realizan un diagnóstico del área y en 2001 inician actividades con 11 colonias. Actualmente asesoran a 29 colonias del Area V, en cultivos como cacao, café, forestales, cítricos, banano, entre otros a través de sistemas agroforestales de producción.
 6. El proyecto de Actividad Rural Competitiva (ARCo), es una organización sin fines de lucro, financiada por la United States Agency International Development (USAID), cuyo fin es desarrollar y promover los negocios en áreas de interdicción del programa de erradicación de coca. El proyecto pretende fortalecer los vínculos agricultor-agro negocio para la organización de la oferta de cacao. A través del Centro de Servicios Económicos establecido en Palos Blancos se apoyan negocios en esa región.
 7. Rainforest Exquisite Products s.a. (REPSA), es una empresa privada con fines de lucro, que viene trabajando desde el año 1991 en la provincia Baure del departamento del Beni, con oficinas en La Paz y Santa Cruz. En mayo del año 2007, la empresa establece un centro de acopio en el mercado de Palos Blancos. Su función específica es el procesamiento, industrialización y exportación del cacao. Actualmente suscribió un acuerdo con la CIAAB para la provisión de grano seco de cacao. Su característica principal son las exigencias en relación a la calidad del producto, y paga el mejor precio del mercado (Bs. 700 el quintal).
 8. Boliviana de Certificación (BOLICERT), es una organización con fines de lucro. Entidad responsable de otorgar la certificación orgánica, bajo las normas de la (Unión Europea) UE 2092/91 y (NOP- USDA). Su oficina esta ubicada en la ciudad de La Paz, su función específica es la certificación orgánica. La organización mantiene una relación con los socios de El CEIBO, colonias y comunidades productoras de café en Caranavi, Nor y Sur Yungas, actualmente no tiene relación directa con la FAECAB, CIAAB, REPSA.
 9. Certification of Environmental Standarts-Gmbh (CERES), Es un organismo internacional con fines de lucro, cuya función específica es inspeccionar y certificar fincas y empresas de acuerdo a normas gubernamentales y privadas, como el reglamento CEE 2092/91, NOP (Estados Unidos), la norma agrícola japonesa para la producción de alimentos orgánicos (JAS), o de buenas prácticas agrícolas, como EurepGAP. Adicionalmente, ofrece el servicio de inspección para varias entidades privadas, como Demeter, Naturland, BIO SUISSÉ, QAI, etc. Con Soil Association Certification CERES firmó un convenio directo, el "Contract for Symbol Programme Product Acceptance". Este organismo es acreditado y registrado para la certificación de acuerdo a las siguientes normas: Reglamento (CEE) 2092/91, USDA/NOP, JAS Orgánico, EurepGAP, Utz Kapeh, Starbucks C.A.F.E. Practices, Bird Friendly Coffee BRC y IFS.

10. Industria confitera, (BREICK, BOLIVIAN FRUIT, SUMAR, HARASIC, CONDOR TABOADA y PARA TI) son empresa privadas con fines de lucro su responsabilidad es el procesamiento y transformación del grano de cacao. Están distribuidas de la siguiente manera: La Paz (Breick y Condor), Sucre (Taboada y Para ti), Oruro (Harasic), Beni (Sumar) y Cochabamba (Bolivian Fruit) de todas estas industrias las exportadoras son (Breick, Para Ti, Sumar y Bolivian Fruit), Cónдор Taboada y Harasic comercializan su producto en Bolivia. La industria confitera Breick, por efectos de mantener su calidad importa manteca de cacao del Ecuador.
11. ACDI/VOCA es una organización no lucrativa, de carácter privado, que promueve el crecimiento económico general y el desarrollo de la sociedad civil en democracias emergentes y países en desarrollo. Financiada por United States Agency International Development (USAID). Ofreciendo una variedad completa de servicios de asistencia técnica, ACDI/VOCA trata los problemas de desarrollo más apremiantes e intratables. Motivada por el objetivo de añadir valor a las empresas locales que conlleva mercados libres prósperos y democracias estables

Grafo 1. Relacionamiento entre actores de la cadena de cacao en el área V



Nodos = actores, los círculos más grandes significan una mayor confianza y solidaridad entre los actores

El grafo muestra que los nodos más grandes son los que tienen mayor relacionamiento con otros actores de la cadena, entre ellos CIAAB y CEIBO. Los nodos medianos son aquellos que tienen bajo relacionamiento con gran parte de los actores de la cadena, entre los nodos tenemos OSCAR y FAECAB. Los nodos pequeños son aquellos que tienen un relacionamiento limitado y tienen que aprovechar los otros nodos o nodos puente para acceder a los demás actores. El grafo también muestra algunos actores sueltos, esto nos presenta que ellos no tienen relación con ningún actor de la cadena en área V.

II.2.b. Flujos de producto y sus precios

Los precios mundiales referenciales del cacao son cotizados en la bolsa de New York, habiendo fluctuado entre el año 2000 y 2006 entre un mínimo de 672 US\$/tn y un

máximo de 2.503 US\$/tn. Actualmente en Bolivia se registra un precio máximo de 1.933 US\$/tn. La central de cooperativas “El CEIBO”, paga aproximadamente Bs. 680 el quintal puesto en la localidad de Sapecho, en Alto Beni.

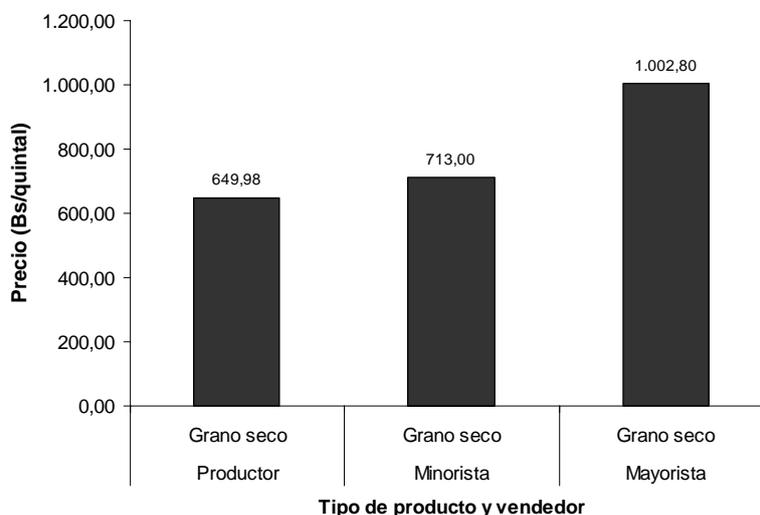
Tabla 2. Precios cotizados de grano y productos elaborados de Cacao

<i>PRODUCTO</i>	<i>PAIS/ESTADO</i>	<i>PRECIO (\$us/Ton)</i>	<i>PRECIO (\$us/Kg)</i>
Cacao de grano		1.798,07	1,80
Cacao de grano	Ghana, África	2.150,00	2,15
Cacao de grano	Costa de Marfil, África	2.038,00	2,04
Cacao de grano	República Dominicana	2.022,00	2,02
Cacao de grano	Bolivia	1.795,50	1,79
Cacao de grano superior	Ecuador	2.558,00	2,56
Licor de cacao	Ecuador	3.448,00	3,45
Manteca de cacao tipo africano	Colombia, Ecuador, México, Perú y Sureste de Asia	4.713,00	4,71
Pasta de cacao natural 10-12%	África, Brasil, México y Malasia	918,00	0,92

Fuente: Infoserca, 2007 – Bolsa de New York

Los precios de venta de cacao en grano cotizados a nivel mundial y en diferentes niveles de la cadena, tienen gran variabilidad. En Bolivia se percibe un precio promedio de Bs. 650 por quintal de grano seco. Los precios promedio ofertados en los diferentes niveles de la cadena de cacao en Alto Beni se presentan con el siguiente gráfico.

Gráfico 6. Precios de venta de cacao en grano en diferentes niveles de la cadena en Alto Beni



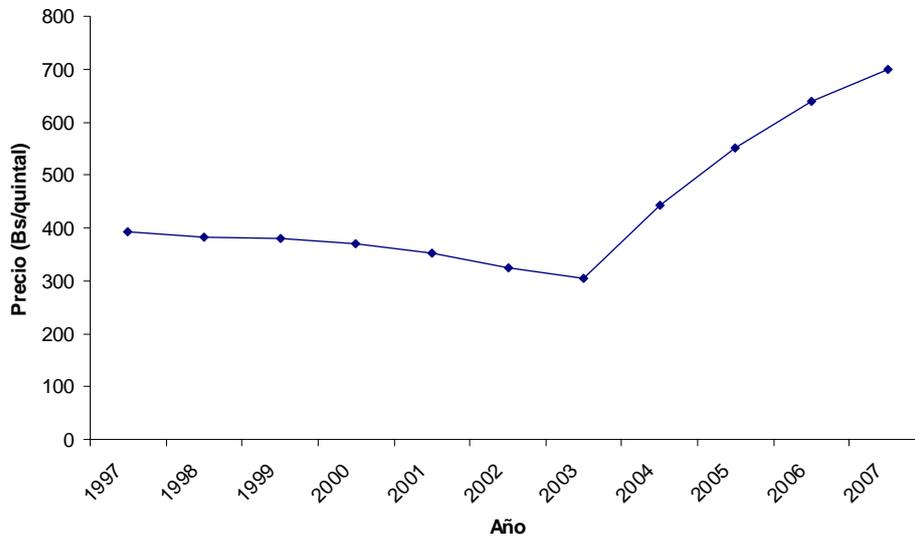
Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por los involucrados

Según el gráfico 6, se puede apreciar los precios promedio actuales que rigen en los diferentes eslabones de la cadena, donde el mayorista es el que obtiene un promedio de 289,80 Bs de utilidad por quintal en la venta a las industrias procesadoras.

El gráfico 7 nos muestra que los precios ofertados por el mercado al productor entre 1997 y 2003 han sufrido un decremento no significativo por la creciente oferta de grano seco de cacao (según gráfico 2). Sin embargo entre los periodos de 2003 hasta el 2007 los precios al productor han sufrido un incremento anual de aproximadamente 100

Bolivianos por quintal, esto puede estar sujeto al decremento en la producción suscitada en este periodo de tiempo (según grafico 2).

Gráfico 7. Precio ofrecido al productor por quintal de grano seco de cacao



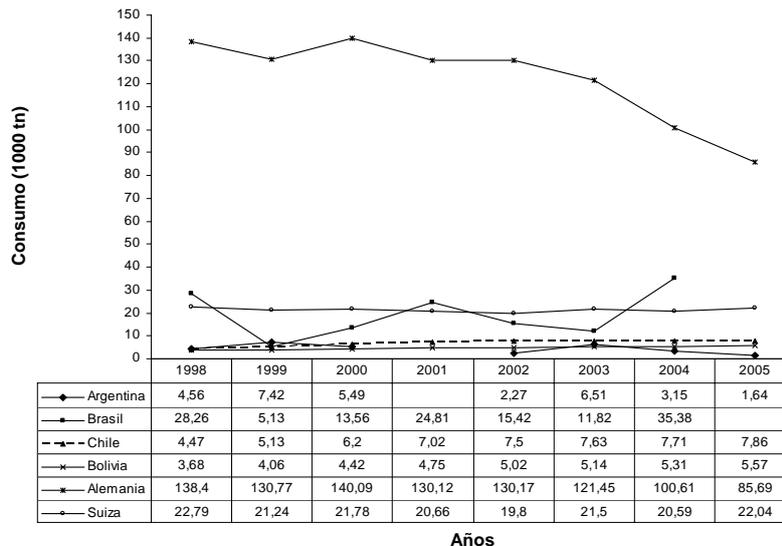
Fuente: Elaboración propia con información captada y datos de FAOSTAT, 2007

Una gran parte de los productores del área V recientemente han iniciado sus ventas a los mercados locales, especialmente en Palos Blancos, donde los intermediarios pagan precios entre los 650 y 700 Bolivianos por quintal.

II.2.c. Características del mercado

Actualmente en Bolivia se oferta a nivel de productor el grano seco de cacao; a nivel de procesadora se tiene el polvo, manteca y el licor de cacao, productos ofertados a la industria confitera.

Gráfico 8. Consumo de grano seco de cacao en países de Sud América y Europa

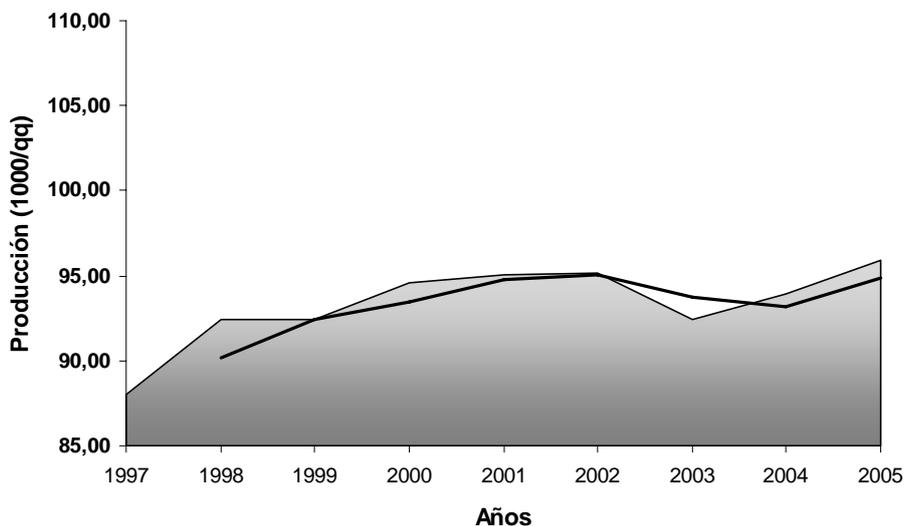


Fuente: Elaboración propia con Datos de FAOSTAT, 2007

Según los datos del grafico 8, nos muestra los volúmenes de la demanda de cacao en grano seco, donde el mayor consumo se muestra en países como Alemania y Suiza, con

un promedio de consumo el año 2005 de 107.730 Tn, sin embargo en Sud América el Brasil presenta un incremento en su consumo de cacao en grano en 1.187 toneladas anuales en promedio. En Bolivia el consumo de grano de cacao seco presenta un incremento promedio anual de 270 toneladas, Chile con 540 toneladas anual. Por el contrario la Argentina presenta un decremento en su consumo de grano seco de cacao en 235 toneladas anual en promedio.

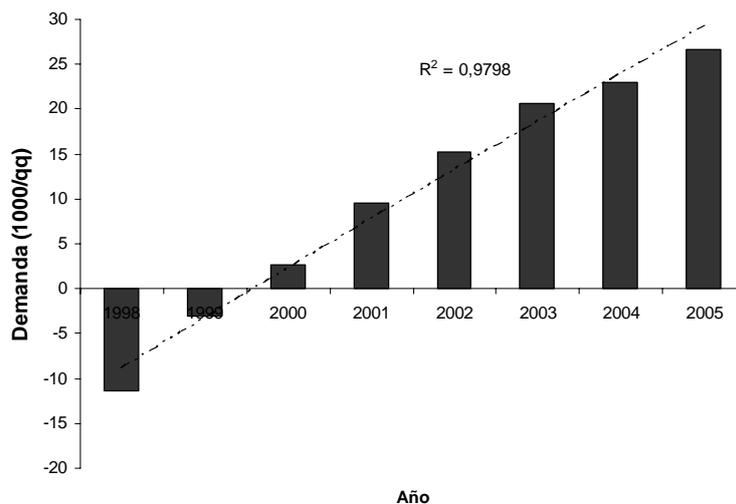
Grafico 9. Producción anual de grano de cacao seco en Bolivia



Fuente: Elaboración propia con Datos de FAOSTAT, 2007

De acuerdo al grafico 9, en el periodo 1998 – 2005 Bolivia ha experimentado un crecimiento paulatino en la producción de cacao en grano seco, llegando a ofertar el año 2005 una cantidad de 95.888 quintales.

Grafico 10. Demanda anual de grano seco de cacao en Bolivia para el periodo (1998 – 2005)

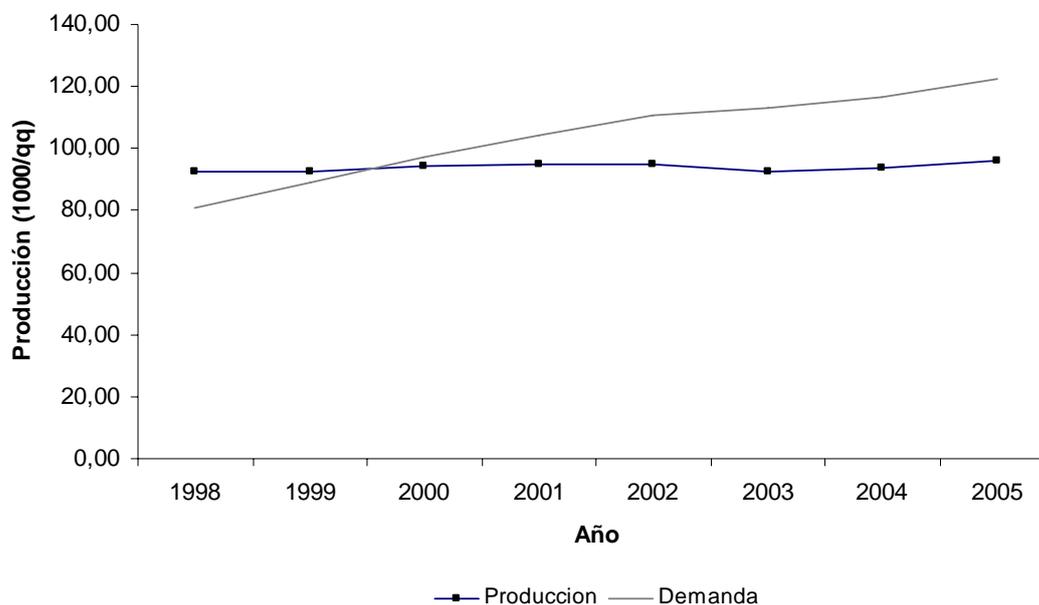


Fuente: elaboración propia con Datos de FAOSTAT, 2007

La demanda de cacao en grano seco en Bolivia, según el gráfico 10, ha ido incrementando llegando al 2005 a una cantidad de 95.876 qq. Según el grafico 11, sustenta que la demanda insatisfecha de cacao en grano seco ha sufrido un incremento

ha partir del año 2000, es decir la producción anual del grano seco de cacao no ha sufrido un incremento significativo para lograr cubrir las demandas, es así que en el año 2005 se tiene una demanda de 122.540 qq.

Grafico 11. Producción y demanda anual de grano seco de cacao en Bolivia



Fuente: FAOSTAT, 2007

De esa manera se puede percibir que los precios en el tiempo tienen un incremento de 100 Bolivianos anuales por quintal, al igual que la producción 1.032,19 quintales anuales.

La oferta de cacao en grano seco, a través del tiempo demuestra que en los meses de abril a julio son las más bajas, por el contrario en los meses de diciembre a marzo se tiene una mayor oferta. En el área V los productores cultivan el cacao de variedad híbrida la cual, por sus características propias tienen la tendencia de bajar su producción en los meses de abril a julio, pero logra su mayor capacidad de rendimiento en los meses de diciembre a marzo.

II.2.d. La tecnología

Actualmente los sistemas de producción primaria están orientados hacia la producción orgánica, sin embargo no se maneja un paquete tecnológico apropiado para ese fin. Las razones pueden estar dadas por la ausencia de conocimiento y experiencia de los capacitadores o agentes de transferencia de tecnología en el tema de agricultura orgánica, su aplicación y difusión a los productores.

En el manejo actual en las parcelas de cacao tienen las siguientes características:

Variedades de cacao cultivado

Actualmente en el área V, se cultivan muchas variedades de cacao híbridas, que provienen de cruzamientos entre cacao “criollo” y “forastero”. Estas variedades híbridas fueron introducidas el año 1960, por instituciones que promovieron su cultivo, como el Instituto Nacional de Colonización (INC), Instituto Boliviano de Tecnología Agropecuaria (IBTA) y Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), principalmente.

Describimos las principales características que tienen los diferentes genotipos de cacao:

Cacao “criollo”, es de buena calidad, altamente energético, tiene alto contenido de manteca, de rico sabor, utilizado para fabricar los chocolates más finos. El árbol es frágil y de escaso rendimiento, los granos tienen cáscara fina, son suaves y poco aromáticos.

Cacao “forastero”, su grano es de cáscara gruesa, resistente y poco aromático. Se lo mezcla con criollo para dar cuerpo y amplitud al chocolate.

Cacao “híbrido”, es un cruzamiento genético entre criollo y forastero, su calidad es más próximo al forastero por su robustez, pero posee también el delicado sabor del criollo.

Plantación

Actualmente los agricultores establecen las plantaciones de diversas maneras: una de las menos comunes es la siembra directa con semilla fresca sin fermentar, utilizando solamente las semillas centrales de la mazorca. Otra forma que acostumbran y la más generalizada es la realización de almácigos, para el efecto emplean semilla fresca o semillas lavadas, es decir eliminando el mucílago que recubre la semilla, realizan un tratamiento de las semillas mezclándolas con ceniza, y lavándolas nuevamente, escurren y secan a la sombra, otros mezclan con carbón bien molido, luego de 5 a 7 días observan un brote blanco que es la raíz, momento que inician la siembra en bolsas, (repique) manteniéndolos en vivero hasta la plantación a terreno definitivo.

Injertación

Gran parte de los productores del área V, fueron capacitados por técnicos de OSCAR y manejan diferentes tipos de injertación, tales como:

1. Injertar con yemas maduras, las plantas injertadas iniciarán la producción a partir del 4to año.
2. Injertos con yemas tiernas o verdes, las plantas injertadas iniciarán la producción a los 5 o 6 años
3. Injertos sobre chupones, las plantas injertadas sobre chupones, iniciarán la producción a los 2 años

Podas

La poda es una práctica cultural, que realizan solamente algunos productores de cacao del área V, realizan podas de mantenimiento, podas sanitarias, podas de chupones y podas de rehabilitación.

Las podas realizan:

- a. Para disminuir el exagerado follaje, que permita una adecuada fructificación.
- b. Para evitar un ambiente exagerado de humedad, por falta de ingreso de rayos solares.
- c. Para permitir la circulación del aire. Esta condición es indispensable en el propósito de reducir la humedad y las condiciones para la proliferación de los hongos y especialmente el ataque del chinche (*Monalonium spp.*)
- d. Eliminan del árbol, las plantas parasitarias, ramas rotas y ramas atacadas por “escoba de bruja” (*Crinipellis pernicioso*), producida por un hongo de la familia de los Bacidyomicete.

Rendimiento

El rendimiento de cacao obtenido según los productores del área V, es de 6 a 8 qq/Ha.

Según los mismos agricultores, un árbol produce de 50 a 120 mazorcas y una mazorca contiene de 30 a 70 semillas o granos, por lo que se requiere de 6 a 8 mazorcas para obtener aproximadamente una libra de grano seco de cacao.

Plantación

Las densidades de plantación que acostumbran los agricultores de Alto Beni, en terrenos planos es de 625 plantas/ha, adoptan generalmente el diseño de marco real 4.0 x 4.0 m. En terrenos con pendientes la densidad es un poco mayor. En plantaciones agroforestales, las densidades son ligeramente inferiores.

Manejo de plantaciones

En el área V, se observa que solamente algunos agricultores realizan un manejo adecuado de plantaciones de cacao. Esta importante práctica es factor determinante para controlar plagas, enfermedades y lograr un buen rendimiento de cacao. Sin embargo caracteriza a todos los productores la falta de conocimientos en técnicas orgánicas para producción y manejo del cultivo de cacao.

Beneficiado

Este proceso que comprende el fermentado y secado, en condiciones normales tiene una duración de seis días, empleando materiales e infraestructura adecuados. Sin embargo se percibe que entre los productores no se tiene claro este procedimiento, es así que los tiempos de fermentación aplicados por ellos son muy variables. Los materiales e infraestructura empleados para la fermentación y secado no son los adecuados por desconocimiento de la técnica y tecnología..

Organismos de investigación y desarrollo

En este momento no se cuenta con un organismo que apoye al desarrollo, investigación e innovación que son factores clave para generar competitividad. En Sapecho, una población distante a 10 km de Palos Blancos, está establecida la Estación Experimental Sapecho (EES). Establecida por el Instituto Nacional de Colonización (INC) el año 1960, posteriormente el año 1978 fue transferida al Instituto Boliviano de Tecnología Agropecuaria (IBTA), y el año 1994 con la ley de descentralización, paso a propiedad de la prefectura de La Paz. Actualmente, la Universidad Mayor de San Andrés (UMSA) mediante una concesión en COMODATO por un tiempo de 20 años.

Hace unos años atrás se ejecutó el proyecto “modernización de la cacaocultura orgánica en Alto Beni”. El proyecto fue financiado por CICAD-OEA a través del ViceMinisterio de Desarrollo Alternativo, dirigido por el CATIE y ejecutado por CATIE-CEIBO-PATAGC. La zona de trabajo del proyecto fue el Alto Beni, específicamente en la zona de intervención del CEIBO. A través del proyecto se introdujeron diferentes variedades de cacao, consideradas como “clones madre”, de los cuales el CEIBO obtiene actualmente sus variedades para reproducción. Algunos productores del área V compran el material vegetal de la EES, para establecer sus nuevas plantaciones. Durante la ejecución del Proyecto liderado por CATIE se entregó material vegetal a algunas comunidades del área V, que de acuerdo a percepciones captadas muchas de ellas se encuentran abandonadas, muy pocas han sido rehabilitadas para producción. Actualmente, en la EES se realiza investigación, a través del trabajo de tesis por

estudiantes de la carrera de Agronomía de la UMSA, sin embargo las condiciones económicas no permiten el desarrollo pleno de investigación y explotación de la EES.

Tabla 3. Problemática tecnológica en diferentes factores de la cadena cacaotera en el área V del Alto Beni

Viveros	Injertación	Producción	Cosecha	Beneficiado	Transporte	Comercialización
Deficiente o inexistente infraestructura	Falta de capacitación en el manejo de injertos	Alta incidencia de plagas como el Chinche	No se tiene adecuado conocimiento de los sistemas de cosecha	No existe infraestructura apropiada para el beneficiado	No existe logística de transporte por parte de los productores	Falta de conocimiento de las diferentes calidades del producto
No hay buen sustrato para plantines	No se cuenta con especialistas disponibles	No hay manejo de podas	No existe selección y clasificación de mazorcas	No se tiene conocimiento sobre los procesos adecuados de fermentación	Ausencia de vehículos apropiados para el transporte	Cadena muy segregada, mucha intervención de los intermediarios
No se tiene conocimiento tácito del manejo de viveros	Los productores no poseen materiales y equipos adecuados	Falta de capacitación y conocimiento en técnicas y manejo orgánico del cultivo		Ausencia de materiales y equipos para la fermentación y secado	Alto costo del transporte del producto hasta el mercado local	Precios muy fluctuantes, no se paga por calidad, mas bien por volumen
				Se precisa mucha capacitación y adiestramiento en beneficiado		Ausencia de formalidad en la compra, no existen contratos ni convenios de compra

Fuente: Elaboración propia en base a información y percepciones captadas

II.2.e. Formación del precio final

Forma de comercialización, los productores del área V del Alto Beni comercializan el cacao en grano seco dentro de sacos de fibra sintética con un peso de 46 kilos (quintal), los granos no son seleccionados y se mezclan de diferentes calidades.

Estándares de calidad, actualmente el producto ofertado no tiene ningún estándar de calidad, ya que el manejo en fermentación y secado se realiza sin criterios de calidad por no contar con la infraestructura, materiales, equipos y conocimiento adecuado del beneficiado

Sistemas de transporte, dentro de las colonias el medio de transporte mas usual es el público, taxis (autos) y camionetas estos últimos tienen un flete de transporte de 10 Bs/qq desde la colonia hasta el mercado local en Palos Blancos, sin embargo este medio es muy escaso. Los taxis tienen un flete directo (expreso) de 100 Bs y permiten llevar solamente de 1 a 3 quintales. El flete de transporte desde Palos Blancos hasta Caranavi (otro mercado local ubicado a 85 km.), tiene un costo de 10 Bs/qq.

Empaque, el producto ofertado no tiene empaque específico, se realiza en bolsas de diferentes materiales, generalmente con capacidad de 46 kilos porque facilita el manipuleo para el transporte, no consideran normas de calidad. Muchos de estos envases son casi impermeables, que concentran y mantienen la humedad. En casos de almacenamiento los envases contribuyen a dañar al producto por el mantenimiento de la humedad propiciando la multiplicación de hongos patógenos.

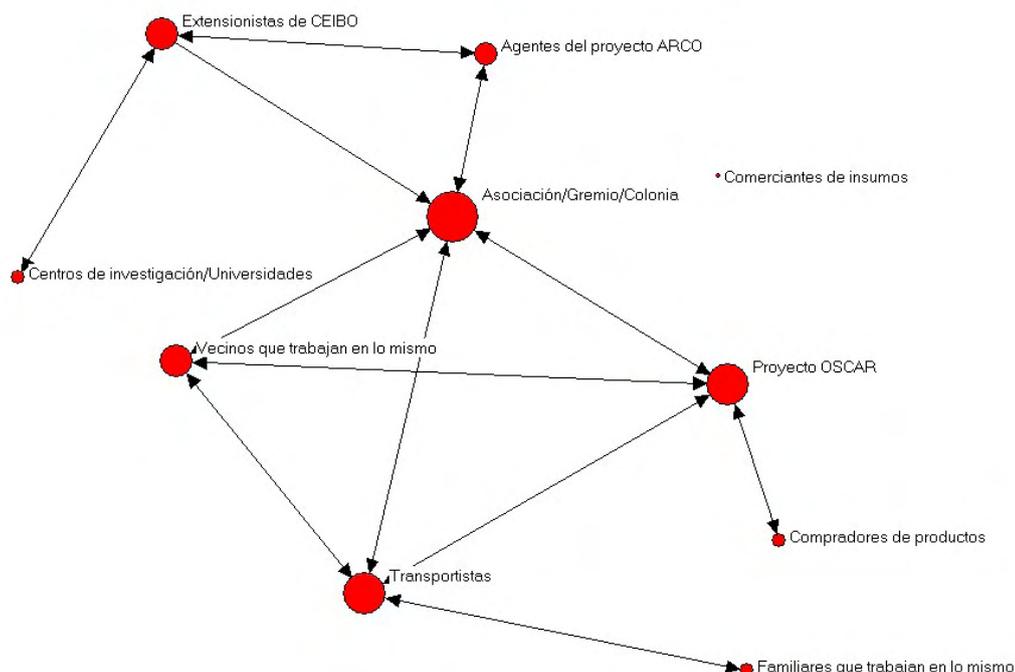
II.2.f. Canales de comercialización actual

Vías de acceso, que ingresan a las comunidades se encuentran en estado regular, ya que en el área V, se encuentra el proyecto OSCAR, que realiza el mantenimiento de las vías en gran parte de las colonias. Algunas colonias no cuentan con vías de acceso a su comunidad, tiene que sacar su producto caminando hasta la vía de acceso más próxima.

II.2.g. Relaciones entre los diferentes actores

Las relaciones de los actores se miden por su grado de interacción entre los mismos, a continuación el Grafo 2, nos muestra el grado de interacción que tienen los productores con los diferentes actores de la cadena. Los productores tienen mejor interacción con su Asociación o gremio, Proyecto OSCAR, Transportistas (camioneros), vecinos que trabajan en los mismo y los capacitadores de las Escuelas de Campo. Los familiares que trabajan en los mismo, agentes del proyecto ARCo, compradores de productos y centros de investigación y universidades necesitan de los actores que están mejor conectados para tener relaciones con los productores. Cabe destacar que los comerciantes de insumos no tienen relación ni interacción con los productores, estos si en algún momento necesitan interactuar con los productores necesitan, obligatoriamente, conectarse con algún actor de la cadena

Grafo 2. Interacción de los productores con diferentes actores de la cadena

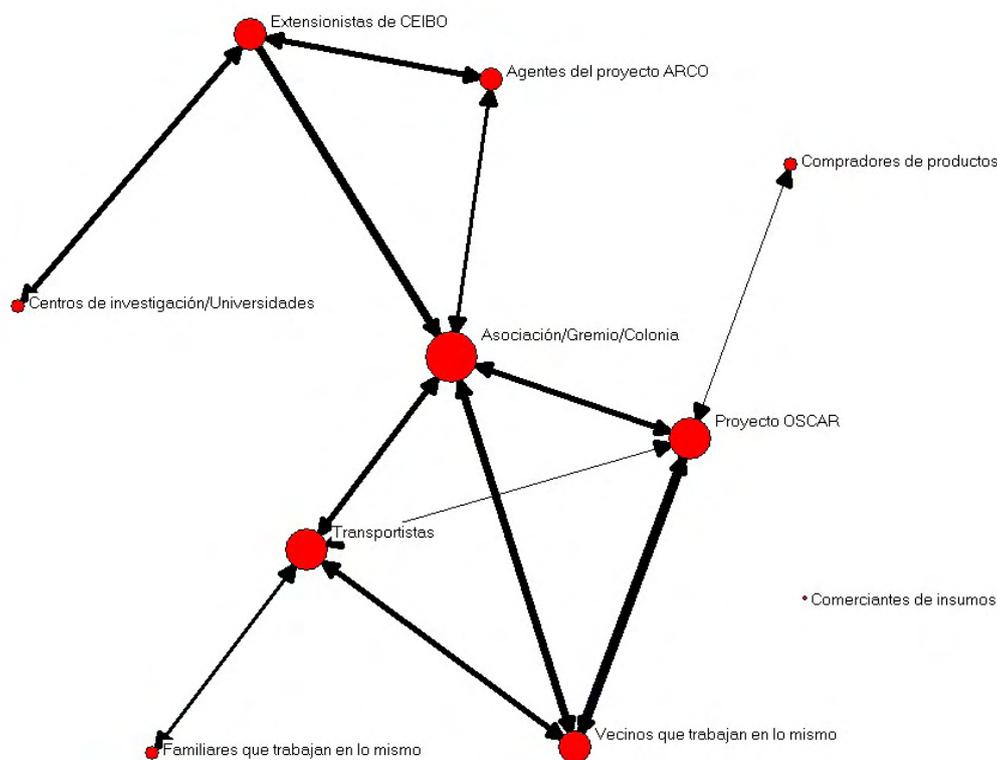


Nodos = actores, los círculos más grandes significan una mayor confianza y solidaridad entre los actores

Las relaciones e interacciones entre los productores y los actores de la cadena, en el tiempo, logran desarrollar un capital social, basado en la confianza y la solidaridad. En el grafo 3 podemos apreciar que los productores en el tiempo han logrado consolidar su capital social con los transportistas, Proyecto OSCAR, vecinos que trabajan en lo mismo y con su Asociación o gremio. Este logro está dado por la continua interacción entre estos actores y los productores. Sin embargo los familiares que trabajan en lo mismo, compradores de productos, agentes del proyecto ARCo y agentes de extensión de CEIBO, no han logrado desarrollar el capital social por su poca interacción en el tiempo con los productores, estos actores para lograr un capital

social deben consolidar y fortalecer su relación con los actores en que los productores han generado su capital social. Los comerciantes de insumos no tienen ni relación directa con su entorno que conforma el capital social.

Grafo 3. Confianza y solidaridad de los productores con actores de la cadena de cacao



*Nodos = actores, los círculos más grandes significan una mayor confianza y solidaridad entre los actores
Líneas = Intensidad de la confianza y solidaridad – grueso entre 1 = muy bajo hasta 5 = muy alto*

II.2.h. Servicios de apoyo

Dentro el área V no se cuenta con servicios de apoyo, es decir existe una ausencia de empresas u organismos especializados en asistencia técnica y transferencia de tecnología (enfocadas a la agricultura orgánica), beneficiados, empaque, transporte y comercialización de los productos. Existe también una ausencia de organismos que desarrollen tecnología, innovación e información, se cuenta con la Estación Experimental Sapecho, pero la limitación de sus recursos económicos dificulta las actividades mencionadas.

El apoyo que tiene el proyecto OSCAR en las comunidades se refleja en el desarrollo caminero, pero no así en el área productiva, puesto que recién acaba de incorporar su programa de apoyo a la producción.

Las Escuelas de Campo que se han venido desarrollando con el enfoque de apoyar a los productores cacaoteros han generado importantes logros con respecto a solucionar problemas en el cultivo, como el manejo de plagas que tienen una mayor incidencia y daño económico.

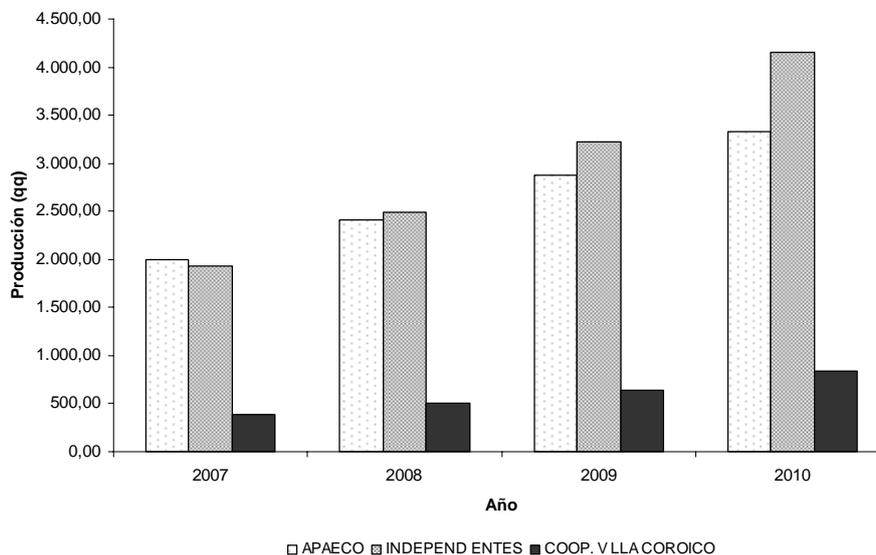
III. PERSPECTIVAS A FUTURO

III.1. Área productiva

El área V, tiene potencial para el establecimiento de futuras plantaciones de cacao, existe infraestructura caminera relativamente estable que vincula las colonias con la

carretera principal, CEIBO abrió en la población de Inicua, un centro de acopio de cacao, que ayuda de alguna manera el aspecto de comercialización que confrontan los productores.

Grafico 12. Estimación de la oferta de cacao en grano seco a través del tiempo en el área V del Alto Beni



Fuente: Elaboración propia en base a proyecciones

Actualmente los agricultores tienen el deseo de ampliar cultivos, de hecho muchos tienen viveros familiares o comunales para producción de plantas, se observa en viveros plantas de cacao híbrido, en toda etapa de desarrollo, inclusive injertadas, esto dará lugar a mediano plazo al aumento de la producción.

III.2. Área tecnológica

Para lograr en el futuro un producto de calidad, se hace necesario en el área V, mejorar la actual situación de los cultivos de cacao en desarrollo y en producción, se puede ver plantaciones descuidadas, aparentemente no reciben un manejo adecuado, debido al bajo conocimiento de los agricultores en el manejo de las plantaciones y en el control orgánico de plagas y enfermedades.

Tendrá que promoverse la instalación de infraestructura a nivel familiar de beneficiado de cacao, ya que de ese proceso depende en gran manera la calidad de grano a obtenerse, actualmente no existe ninguna infraestructura para el beneficio de cacao a nivel familiar, cada productor realiza el beneficiado de acuerdo a sus escasos conocimientos y empleando toda clase de objetos no adecuados para este fin, obteniendo un producto de baja calidad.

Para lograr un producto de excelente calidad, se advierte la necesidad de difundir ampliamente entre los productores, un paquete tecnológico orgánico para la producción de cacao, desde la selección de semilla hasta la comercialización. Del conocimiento y capacitación que adquieran los productores dependerá la obtención de cacao de calidad.

III.3. Asistencia técnica

La importancia que implica la capacitación de los agricultores, especialmente en la fase de manejo de plantaciones, control orgánico de plagas y enfermedades, pos cosecha y beneficiado, es base para su desarrollo. En el caso del cultivo de cacao en el área V, por

tratarse de un región relativamente nueva para esta actividad, se hace necesario introducir la capacitación y asistencia técnica, para conseguir éxito en la producción. Actualmente en la región, se percibe la ausencia de agentes y organismos especializados que puedan llevar adelante un programa de asistencia técnica en la producción orgánica de cacao, Sin embargo se cuenta con la presencia de promotores de tecnología, quienes han venido desarrollando actividades en las Escuelas de Campo y han logrado consolidar un buen capital social con los productores. Se puede considerar a estos agentes para apoyar en la transferencia de tecnología, previamente deben ser capacitados y preparados en técnicas y manejo orgánico.

III.4. Organización de productores

Los agricultores del área V, perciben que no es importante estar organizados, entre alguna posible causa es que se trata de un área relativamente nueva de colonización y que recién esta ingresando a la etapa de producción plena. Sin embargo en los últimos años, dentro el área V, se conformaron dos organizaciones de productores, una Asociación (APAECO) y la Cooperativa Villa Coroico. El sistema organizado del área V agrupa al 47 % de los productores de cacao, y el 53% restante de los productores no pertenecen a ningún tipo de organización. Los productores independientes perciben la necesidad de pertenecer o conformar algún tipo de organización, ya que ven al sistema organizativo como una alternativa para lograr soluciones útiles a sus problemas productivos y comerciales.

III.5. Escuelas de campo

Por la aceptación que tiene entre los productores de cacao, pueden convertirse en un valioso apoyo para la asistencia técnica y transferencia de tecnología que puedan recibir los productores del área V, igualmente puede servir como un importante medio por el cuál los productores comparten sus problemas y generan soluciones adecuadas para estos. Los productores emplean también esta herramienta como un medio eficiente de encuentro para conversar sobre temas productivos, comerciales y sociales.

IV. PRINCIPALES FACTORES LIMITANTES

IV.1. Factores limitantes en la producción

- Falta de semilla certificada, solamente disponen semilla seleccionada por ellos mismos, de las variedades que les aconsejan los facilitadores de campo
- Poca disponibilidad de material vegetativo
- Poca conocimiento técnico en el manejo de plantaciones
- Poca conocimiento técnico en la cosecha, manejo de mazorcas sanas y dañadas.
- Falta de conocimientos en agricultura orgánica especialmente en control de plagas y enfermedades que atacan a las plantas de cacao.
- Falta de capacitación en el beneficiado: fermentado y secado del cacao.

IV.2. Factores limitantes en la comercialización

- Falta calidad del producto.
- Ausencia de logística en transporte
- Ausencia de compradores formales
- Transporte inadecuado del producto

V. ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES PARA ORGANIZAR LA OFERTA

V.1. *Introducción*

El establecimiento de alianzas estratégicas para generar vínculos agricultor-agronegocios e impulsar la producción cacaotera a través de la innovación constituye una línea promisorio de acción para acelerar los procesos regionales de desarrollo productivo. Sin embargo, para concretar esta situación se requiere suministrar información relativa a la formación y conducción de alianzas y acompañar a los actores clave en el proceso de gestión de las mismas.

La cadena del cacao, en el ámbito nacional, ha registrado avances importantes, aunque se observa que todavía existen retos tecnológicos y organizativos en las fases de producción, cosecha, poscosecha, beneficiado, procesamiento y comercialización del cacao. Especialmente se percibe la necesidad de avanzar en la producción orgánica (manejo ecológico de plagas y enfermedades, manejo ecológico de suelos especialmente en fertilización orgánica y manejo del cultivo), cosecha (selección y clasificación de mazorcas), beneficiado (mejoras en la fermentación y secado), calidad (no existe un control de calidad) y mercadeo (desarrollo de nuevos canales).

El establecimiento formal de la actividad cacaotera en el área V del Alto Beni, se desarrolla desde el año 2000, con la participación de múltiples actores afianzados en los ámbitos de producción, transferencia de tecnología, financiamiento, fomento de desarrollo rural, comunicación y articulación. Sin embargo, hasta la fecha no se ha avanzado nada en la generación y difusión de innovaciones que verdaderamente pueden avanzar el desarrollo económico de la actividad cacaotera en esta región. Cabe señalar la falta de espacios de interacción donde los varios actores puedan relacionarse y concretizar relaciones que permitan el desarrollo de innovaciones y negocios.

Para enfrentar los retos de innovación en el contexto regional específico del área V del Alto Beni, surge la oportunidad en que varios actores conformen una alianza para desarrollar en conjunto soluciones a los problemas tecnológicos identificados en la producción, cosecha, poscosecha, beneficiado, transporte y la comercialización de grano seco de cacao. Sin embargo, para poder evaluar la viabilidad de esta alianza se requiere profundizar el entendimiento sobre la naturaleza de las oportunidades del mercado, las oportunidades tecnológicas, y las capacidades institucionales de los socios potenciales así como su disponibilidad para participar en un trabajo conjunto de innovación, como se presenta a continuación.

V.2. *Oportunidades de mercado*

Las oportunidades del mercado se determinan por las demandas existentes. Sin embargo es importante considerar las posibilidades de venta - para satisfacer la demanda - con la producción que ofrecen actualmente los productores de cacao en el área V.

V.2.a. **Demanda**

El consumo nacional de grano seco de cacao, entre el año 2000 y 2005 se incrementó en 5.060 qq anuales, mostrando una tendencia creciente de consumo. Sin embargo todavía Bolivia sigue siendo uno de los países con tasas de consumo más bajas de grano seco de cacao en Sud-América y, de hecho, a nivel mundial.

Según informe de la FAO existe en Bolivia una demanda de 95.876 qq anuales de grano seco de cacao. En el informe se comenta que existe una gran brecha entre la producción y la demanda estimada de grano seco de cacao en el mercado nacional, que explica porque parte del consumo nacional actual es cubierto con grano seco de cacao, importado del Ecuador.

Los principales actores que demandan grano seco de cacao del Alto Beni son: la empresa Rainforest Exquisite Products s.a. (REPSA), cuya función principal incluye la compra de cacao en grano seco para su procesamiento y comercialización, y su posterior venta a industrias confiteras en el exterior del País. La empresa REPSA compra 1.012 qq de grano anual para procesar, lo compra de varios productores individuales y de los socios de la Central Integral Agro Ecológica de Alto Beni (CIAAB).

Los compradores potenciales de grano seco operan en la ciudad de Sucre (TABOADA y PARA TÍ). Se estima que estos compradores demandan 6500 qq al año. En 2006 se ha observado a nivel nacional un incremento en el precio de grano, antes se pagaba entre 500 y 580 Bs/qq, ahora se ha incrementado entre 680 y 740 Bs/qq.

De acuerdo a las necesidades captadas de los consumidores finales se tienen, (1) grano seco de primera calidad (principalmente en el mercado de la ciudad de Sucre y La Paz) y (2) grano de segunda y tercera (principalmente en el mercado de la ciudad de Oruro, La Paz y Cochabamba). La primera calidad actualmente es importada de Ecuador. La calidad segunda y tercera se adquiere principalmente del Beni por su mejor calidad y sabor que la del Alto Beni.

Se aprecia que a nivel nacional, y principalmente en las ciudades del país, existe un amplio mercado insatisfecho, que puede absorber la producción del grano seco del Alto Beni. Específicamente, con base en entrevistas y percepciones captadas, se considera que existe un potencial de comercializar los volúmenes de cacao, en grano seco, indicados en la Tabla 4.

Tabla 4. Oportunidades de mercado

Mercado	Comprador	Requerimiento	Volumen (qq/año)
Ciudad de Sucre	Para Tí	Grano seco	4500
	Taboada	Grano seco	2000
Ciudad de La Paz	Breick	Grano seco y Manteca de cacao	-----
	Condor		1000
Ciudad de Cochabamba	Incona	Grano seco	1000
Ciudad de Oruro	Harasic	Grano seco	1000
TOTAL			9.500

Fuente: Elaboración propia en base a estimaciones

V.2.b. Oferta

En el área V, actualmente se tiene una oferta de 4.316 qq anuales de grano seco. Durante la gestión comprendida entre 2003 y 2005 se estima un incremento de 60% en la producción con relación a años anteriores.

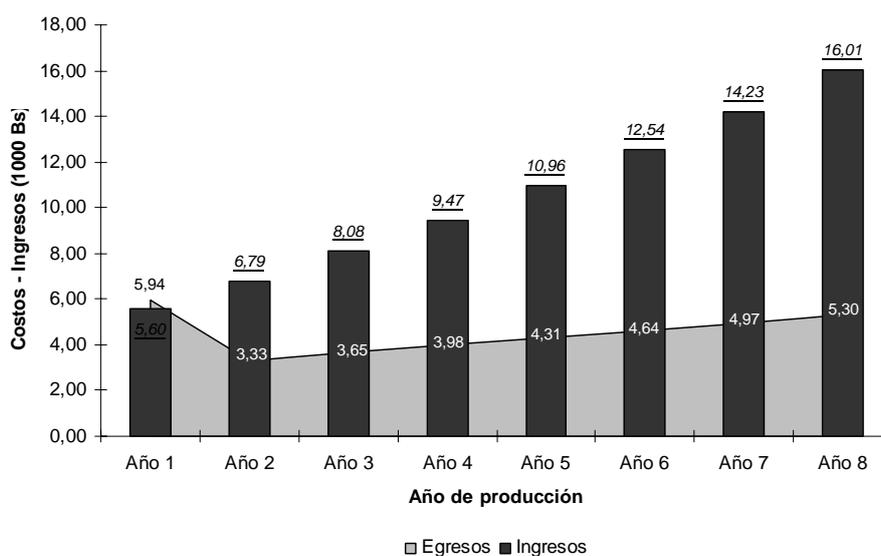
La mayor parte del cacao actualmente producido en el área V se comercializa en grano seco en los mercados locales de Palos Blancos y Caranavi. Las características actuales del producto ofertado por los productores del área V: cacao en grano seco de segunda y tercera clase.

La Asociación de Productores Agro Ecológicos de Centrales de la Oyada agrupa a 16 colonias de productores de cacao. La Asociación tiene una capacidad productiva de 1.995 qq para el año 2007. De ahí surge una oportunidad de desarrollar nuevas oportunidades de producción y beneficiado, para ofertar un producto que tenga un mayor valor agregado y que pueden permitir alcanzar mayores niveles de rentabilidad.

La Asociación juega también un rol importante en el beneficiado por ser la forma común en que venden los productores. Sin embargo la tecnología empleada para el beneficiado es muy rústica y en algunos casos inexistente, empleando ambientes inadecuados y materiales con equipos no adecuados para realizar el beneficiado y almacenamiento. La distribución del producto terminado hacia los mercados locales se encuentra a cargo de cada productor, actividad que no se realiza de la manera más eficiente, porque se transporta el grano seco dentro de sacos improvisados en transporte público.

Debido al crecimiento del sector cacaotero en el área V, existen actores que requieren la implementación de nuevas superficies para cacao, entre los cuales se encuentran los productores organizados e independientes, lo cual sugiere la necesidad de realizar innovaciones de tipo productivo, industrial, institucional y financiero que permitan una expansión mas acelerada de la producción.

Gráfico 13. Estimación de los ingresos y egresos de la actividad cacaotera en el área V



Fuente: Elaboración propia en base a información y datos recopilados

Según el gráfico 13, se puede percibir que la actividad cacaotera actualmente representa un negocio de importancia porque demuestra tener mayores ingresos que egresos.

Los costos que intervienen en la cadena de cacao se presentan a continuación en la Tabla 5.

Tabla 5. Precios y márgenes en la comercialización de grano seco de cacao

Concepto	Precios
Precio al productor	Bs 650/qq,
Precio al rescatista	Bs 713/qq
Precio a la mayorista	Bs 1003/qq
Precio final al consumidor, en el mercado:	Bs 83,58/Kg (chocolate saborizado)

Fuente: Elaboración propia en base a datos y percepciones

Según se aprecia en la Tabla 5, los márgenes brutos de intermediación oscilan entre Bs. 63 y 290 Bs/qq del precio final al procesador.

V.3. Oportunidades tecnológicas

El análisis de las estructuras de costos y el contexto de producción permite identificar algunas oportunidades de innovación tecnológica, con capacidad para elevar la eficiencia productiva y rentabilidad de la piscicultura regional:

- Mejoramiento en la provisión de material genético con la implementación y capacitación en manejo de viveros comunales o familiares, con el fin de asegurar la distribución de plantines de calidad a los productores cacaoteros.
- Incorporar técnicas orgánicas a la producción del cultivo de cacao, especialmente en manejo de plagas, fertilización y enmiendas orgánicas, garantizando la certificación.
- Mejoramiento en el proceso de beneficiado, incorporando conocimiento, tecnología e infraestructura para asegurar la calidad del grano seco.
- Mejoramiento en las técnicas de empaque y transporte garantizando la calidad e higiene del producto.

VI. PROPUESTA DE DISEÑO DE ALIANZA ESTRATEGICA

VI.1. Antecedentes

La creación de alianzas estratégicas para el emprendimiento de nuevas actividades productivas y vinculación del agricultor con los agronegocios dentro el área V del Alto Beni, representan una necesidad y requisito para impulsar las cadenas productivas. Actualmente las instituciones, organizaciones, empresas, entre otras, no consideran la necesidad concreta de contar con las habilidades, fortalezas, recursos o competencias de otros para enfrentar nuevos retos.

La actividad productiva y agroindustrial en el área V del Alto Beni ha venido desarrollándose como tal desde hace mas de 3 años, donde se pueden identificar actores que pueden jugar roles importantes en investigación, producción, transferencia de tecnología, financiamiento, comunicación y congregación de actores. Actualmente no se tienen espacios de interacción donde los actores, a nivel de cadena, puedan relacionarse y desarrollar un capital social.

La gestación de proyectos nace en base a una necesidad determinada por un solo actor, quien desarrolla la idea y elabora el proyecto, este determina el funcionamiento del mismo. Los proyectos que se ejecutan carecen de una estructura organizativa, simplemente funcionan en base a la estructura organizativa del financiador.

VI.2. Justificación

Un proyecto que involucra a más de una organización y tiene un solo objetivo común, se considera que debe ser gestado en forma de alianza para tener mejores resultados y conlleven a un futuro sostenible del proyecto. Cada actor debe tener roles y aportes diversos pero complementarios que lleven a un mejor diseño de la alianza y sostenibilidad del proyecto. El diseño propuesto de la futura alianza no implica la estructura definitiva es más bien una guía inicial, que a través de ella se inicien los acercamientos entre los socios y se puedan definir los aportes y roles de cada uno de ellos, donde posteriormente se conlleve a la creación y consolidación de la alianza.

VI.3. Objetivo común

Desarrollar la producción, beneficiado, comercialización y certificación orgánica de cacao en grano dentro el área V del Alto Beni para generar tecnología de innovación, certificación orgánica, nuevos mercados y mejorar la calidad del cacao.

VI.4. Objetivos específicos

- Desarrollar la alianza estratégica, definiendo roles, aportes y participación de los socios
- Definir el sistema de asistencia técnica
- Mejorar los procesos de producción, beneficiado y comercialización
- Mejorar la calidad del grano seco de cacao
- Capacitación a los productores en el manejo orgánico del cultivo
- Promover Desarrollo, Investigación e Innovación (D+I+i)
- Desarrollar y promover el beneficiado tecnificado en finca
- Formación Profesional, capacitación y especialización de los recursos humanos necesarios para el beneficiado.
- Asegurar el proceso de producción industrial en la etapa inicial del Proyecto

VI.5. Misión

Somos un conjunto de empresas y organizaciones agrupadas para ejecutar un proyecto referido a la producción, beneficiado y comercialización de grano seco de cacao. A través del cultivo, transferencia de tecnología, asistencia técnica, beneficiado de semillas y comercialización, se pretende ofrecer al mercado de cacao un producto de excelente calidad. La alianza coadyuvará a mejorar las condiciones de vida de los pobladores del área de influencia del proyecto donde cada organismo tiene roles y compromisos definidos.

VI.6. Visión

Consistiremos en una alianza líder afianzada y sostenible, trabajando en una cadena productiva vigorizada, desarrollada y fortalecida referente al cacao. Ofreciendo un producto de excelente calidad destinado a la industria confitera, teniendo como principios la conservación y respeto al medio ambiente. A través de la alianza se alcanzarán cambios relevantes en la calidad de vida, economía y desarrollo de la región.

VI.7. Resultados esperados

1. Mejorar la calidad del cacao en grano seco
2. Mejorar la eficiencia en transporte y logística

3. Incorporar tecnología de innovación la producción orgánica
4. Generar valor agregado a los productos, procesándolos y transformándolos.
5. Ofertar cacao en grano seco de calidad y garantizando su higiene
6. Asegurar la oferta de cacao todo el año
7. Contar con Certificación Orgánica en todo el proceso
8. Implementar la Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i)
9. Garantizar el mercado y precios del cacao en grano

VI.8. Actividades requeridas

1. Congregación de actores clave
2. Conformar equipos de apoyo y logística
3. Desarrollar e implementar la logística y administración de la alianza
4. Definir roles y aportes de los actores
5. Desarrollar la carta de intenciones para contar con apoyo económico de ARCo
6. Mejorar las capacidades y habilidades productivas de APAECO
7. Desarrollar las potencialidades de la E.E.S
8. Apoyar económicamente a Agro-OSCAR para absorber a los técnicos de las ECA's para realizar la transferencia de tecnología y asistencia técnica.
9. Ingresar al programa Farmer to Farmer, para invitar especialistas en áreas específicas de la agricultura orgánica.
10. Lograr el apoyo de los voluntarios del Cuerpo de Paz, para apoyar la transferencia de tecnología y asistencia técnica especializada en agricultura orgánica

VI.9. Descripción de los actores

- La Asociación de Productores Agro Ecológicos de Centrales de la Oyada (APAECO) es una organización con fines de lucro, afiliada a la CIAAB. Ubicados en el área V de Alto Beni y conformados por 15 colonias y 150 socios, donde 120 de ellos son activos. Actualmente APAECO tiene 70 hectáreas en producción distribuidas entre sus socios. La Asociación tiene contacto directo con productores de cacao a través de los líderes o representantes cacaoteros de las diferentes colonias y comunidades. Una de las principales características de la Asociación es que a través de ella se pueden realizar contratos de provisión de grano seco de cacao.
- Proyecto OSCAR, es un organismo sin fines de lucro, cuyo fin es el de apoyar el desarrollo de las áreas rurales empobrecidas. El Proyecto inicio en el año 1984, con el objeto de realizar y mejorar vías camineras de acceso a las áreas de Colonización asentadas en los municipios de Sapecho, Palos Blancos e Inicua. A través del tiempo y por las actividades realizadas el proyecto con su Director el Sacerdote Roberto Eckerstorfer han ido generando un gran capital social en la región. OSCAR en su afán de coadyuvar el desarrollo social, vio necesario la incorporación de un área para el apoyo a la producción. El 2000 realizan un diagnóstico del área y en 2001 inician el apoyo en 11 colonias. Actualmente asesoran a 25 colonias en cultivos como Cacao, café, forestales, cítricos, banano, entre otros a través de sistema integrados de producción.
- El proyecto de Actividad Rural Competitiva (ARCo), es una organización sin fines de lucro, financiada por United States Agency International Development (USAID), cuyo fin es desarrollar y promover los negocios en áreas de interdicción del programa de erradicación de coca. A través del mismo se pretende fortalecer los vínculos agricultor-agro negocio para la organización de la oferta de cacao. A través

del Centro de Servicios Económicos establecido en Palos Blancos se apoyan negocios en esa región.

- Rainforest Exquisite Products s.a. (REPSA), es una empresa privada con fines de lucro, viene trabajando desde 1991 en la región de Baure – Beni, cuenta con un centro de acopio en el mercado de Palos Blancos, oficinas en las ciudades de La Paz y Santa Cruz. Su función específica es el procesamiento del grano de cacao. Actualmente firmo un convenio con la CIAAB para la provisión de grano seco de cacao. Su característica principal es que tiene exigencias en relación a la calidad del producto, actualmente paga 700 Bs. el quintal.
- La Estación Experimental Sapecho (E.E.S.), Inicialmente fue de propiedad del Instituto Boliviano de Tecnología Agropecuaria (IBTA), posteriormente con la ley de descentralización paso a manos de la prefectura de La Paz. Actualmente, la Universidad Mayor de San Andrés (UMSA) mediante una adjudicación en COMODATO de 20 años viene trabajando y realizando algunos trabajos. Hace unos años atrás y mediante un acuerdo de trabajo con el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), se introdujeron diferentes variedades de Cacao, consideradas como clones madres, de los cuales el CEIBO obtiene sus clones para reproducción. Algunos productores del área V compran el material vegetal de la EES. Sin embargo durante la ejecución del Proyecto liderado por CATIE se entregó material vegetal a algunas comunidades del area V, que de acuerdo a percepciones captadas muchas de ellas se encuentran abandonadas, muy pocas han sido rehabilitadas para producción. Actualmente, en la EES se realiza investigación, a través del trabajo de tesis por estudiantes de la carrera de Agronomía de la UMSA, sin embargo las condiciones económicas no permiten el desarrollo pleno de investigación y explotación de la EES
- Certification of Environmental Standarts GmbH (CERES), inspecciona y certifica fincas y empresas de acuerdo a normas gubernamentales y privadas, como el reglamento CEE 2092/91, NOP (Estados Unidos), la norma agrícola japonesa para la producción de alimentos orgánicos (JAS), o de buenas prácticas agrícolas, como EurepGAP. Adicionalmente, CERES ofrece el servicio de inspección para varias entidades privadas, como Demeter, Naturland, BIO SUISSE, QAI, etc. Con Soil Association Certification CERES firmó un convenio directo, el "Contract for Symbol Programme Product Acceptance". Es acreditada/registrado para la certificación de acuerdo a las siguientes normas: Reglamento (CEE) 2092/91, USDA/NOP, JAS Orgánico, EurepGAP, Utz Kapeh, Starbucks C.A.F.E. Practices, Bird Friendly Coffee BRC y IFS.
- Programa Farmer to Farmer (FTF), es un programa que promueve el desarrollo sostenible al dirigir asistencia técnica a corto plazo para facilitar el desarrollo comunitario integral en forma responsable con el medio ambiente. Los programas de voluntarios bajo FTF están diseñados para apoyar los objetivos estratégicos de USAID/Bolivia para oportunidades económicas, conservación del medio ambiente y democracia.
- Cuerpo de Paz (PeaceCorps), Todos los voluntarios del Cuerpo de Paz son estadounidenses, con edades diversas y con una variedad de especialidades, experiencias y antecedentes. Todos tienen en común la decisión de dedicar dos años de sus vidas a contribuir con su educación y experiencias al desarrollo de otros países. Entre los voluntarios se encuentran ingenieros, agrónomos, biólogos, agricultores, ambientalistas, planificadores de la salud, enfermeras, y

administradores de empresas. Cada voluntario recibe una cuota de subsistencia que debe cubrir los gastos de casa, comida, ropa, entretenimiento, transporte, etc.; así como seguro médico y dental. También recibe asesoría técnica y apoyo moral de la oficina principal en Bolivia. Es responsabilidad de cada voluntario el trabajar con sus compañeros de proyectos Bolivianos para llevar a cabo sus tareas y proyectos asignados.

VI.10. Definición de compromisos

<i>ACTIVIDADES</i>	<i>RECURSOS REQUERIDOS</i>	<i>RESPONSABLES</i>
Producción	Material genético, superficie, mano de obra, insumos certificación orgánica	FTF, Cuerpo de Paz, APAECO, E.E.S. y CERES
Beneficiado	Fermentadoras, mano de obra, secadoras, infraestructura de almacenamiento, equipos certificación orgánica	FTF, Cuerpo de Paz, APAECO, ARCo, REPSA y CERES
Desarrollo, Investigación e Innovación	Instalaciones, equipos y mano de obra	FTF, Cuerpo de Paz, ARCo, E.E.S y OSCAR
Asistencia técnica	Mano de obra, vehículos y equipos	FTF, Cuerpo de Paz, OSCAR, APAECO y ARCo
Formación y Capacitación	Mano de obra e instalaciones	FTF, Cuerpo de Paz, E.E.S y OSCAR
Comercialización	Mano de obra, instalaciones, red de transporte y canales de distribución	FTF, Cuerpo de Paz, ARCo, OSCAR y REPSA

VI.11. Definición de roles

ROLES	APAECO	OSCAR	E.E.S.	CERES	ARCo	REPSA	FTF	Cuerpo de Paz
Difusión y transferencia de tecnología		X	X				X	X
Suministros de insumos	X	X	X					
Motivación y congregación de actores					X			X
Comercialización y encadenamientos						X	X	X
Financiamiento		X	X		X	X		
Promoción de la alianza	X	X	X					X
Facilitación para la comunicación		X	X					X
Producción	X						X	X
Beneficiario	X							
Certificación Orgánica				X				

VI.12. Definición de aportes

APORTES	APAECO	OSCAR	E.E.S.	CERES	ARCo	REPSA	FTF	CP
Financieros	15%	20%	20%		30%	15%		
Recursos humanos	25%	15%	15%				20%	25%
Información	10%	10%	60%				10%	10%
Costos operativos	15%	20%	15%		35%	15%		
Recursos físicos	30%	30%	20%			20%		
Desarrollo de la alianza	30%	30%	15%		5%	10%	5%	5%

VI.13. Servicios de apoyo

En capacitación, investigación y transferencia de tecnología se buscará el apoyo del Programa de “Farmer to Farmer” y voluntarios del Cuerpo de Paz, ambos proyectos financiados por USAID.

En información también contaremos con el apoyo de la World Cocoa Foundation, FAOSTAT, la Internacional Cocoa Organization y sobre todo nos apoyaremos en la red virtual.

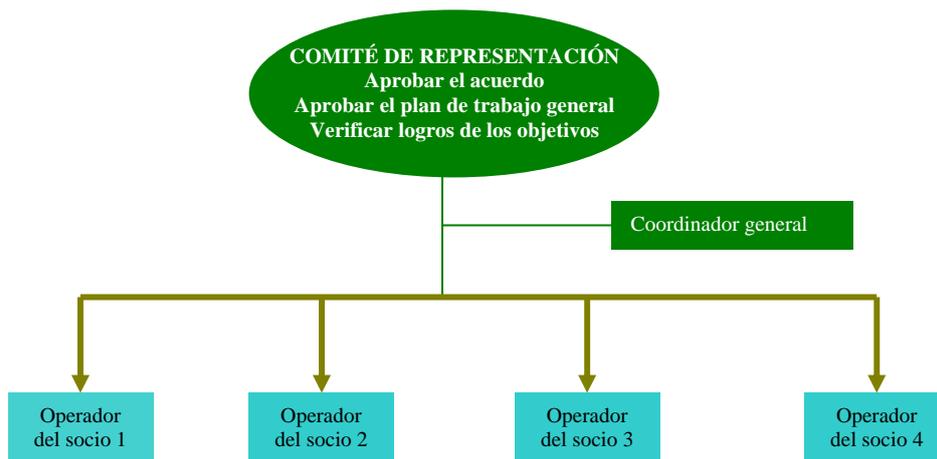
VI.14. Tipo de organización

Será una organización legalmente constituida, por cumplir con el marco de ley que determina el País y el gobierno Boliviano, donde alguna de las organizaciones socias

asumirá la coordinación y administración de la alianza, dicha organización será elegida entre los socios.

VI.15. Estructura Organizativa

La alianza estará compuesta por tres organizaciones civiles, dos del sector privado y una del sector público, donde se conformará un comité de gestión de la alianza representado por un líder de cada organización, nombrado democráticamente por sus organizaciones. El número e ingresos de nuevos socios estarán determinados mediante consenso del comité de gestión.



VI.16. Gestión de la alianza

La alianza contará con un cuerpo ejecutivo compuesto por representantes electos por mayoría de votos en cada una de las organizaciones, donde la función principal es la coordinación, supervisión, seguimiento y regulación de las actividades de la alianza. La administración de recursos la realizará la organización seleccionada mediante votación por los socios, bajo la supervisión y regulación del comité. Se contará con personal remunerado para cumplir con las funciones de asistencia técnica, los consultores o asesores serán contratados para cumplir con tareas específicas en apoyo a la producción y beneficiado. En ambos casos del personal remunerado serán profesionales de diferentes áreas.

Las principales fuentes de ingresos de la alianza son la generación de ingresos por la venta de productos o servicios, aportes de los socios y donaciones de organismos internacionales.

El comité tendrá como principal labor el coadyuvar la operación del plan de trabajo de la alianza.

VI.17. Sobre lo legal

La alianza será legalmente establecida y contará con un comité de gestión quien será el veedor de la operación, desarrollo y trabajo de la alianza. Se contará con una instancia que maneje los recursos económicos, esta será designada mediante votación por los miembros activos de la alianza.

VI.18. El seguimiento

El comité será el responsable de revisar el funcionamiento de la alianza en un periodo no mayor a los 30 días. Los métodos empleados para realizar el seguimiento será a través de hitos de resultados propuestos por cada organización y presentados mediante información grafica y escrita. El diseño de los procesos de seguimiento será desarrollado por el comité y posteriormente será socializado por cada una de las organizaciones.

VII. CONCLUSIONES

1. Elaborar un análisis de potencialidades en agricultura orgánica dentro el Alto Beni, con el fin de asegurar la producción orgánica en la región.
2. Diseño de la estrategia de apoyo a la producción orgánica, asegurando la capacitación, investigación, desarrollo e innovación en el marco de la agricultura orgánica, donde se involucre a facilitadores, empresa de servicios de asistencia técnica, empresa certificadora y productores.
3. Motivar y concretar la congregación de los posibles actores que formaran parte de la alianza estratégica, asegurando el objetivo común de la alianza.
4. Definir los promotores externos de la alianza, quienes serán responsables de desarrollar, motivar y llevar adelante la alianza en sus primeras etapas.
5. Definir la gestión de recursos (financiamiento) para apoyar la motivación, desarrollo, concreción y evolución de la alianza estratégica.
6. Definir el seguimiento y apoyo al proceso evolutivo de la alianza.
7. Identificar, promover, motivar y desarrollar los líderes en la alianza para lograr el éxito en la organización de la oferta de cacao en el área V del Alto Beni
8. Desarrollar y concretar la Alianza Estratégica a través de un coaching especialista en alianzas estratégicas.
9. Desarrollo de nuevos mercados a través de la alianza estratégica, pero se debe tener establecido el proceso de beneficiado para ofertar grano seco de cacao de calidad.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

<http://faostat.fao.org>

www.infoserca.gob.mx

www.icco.org

www.ceplac.gov.br

www.worldcocoafoundation.org

www.jatunsacha.bo

www.ibce.org.bo

www.elceibo.org

IX. ANEXOS

1. Base de datos productiva del área V
 - a. Cantidad de productores cacaoteros
 - b. Superficie sembrada de cacao
 - c. Promedio de superficie de cacao por agricultor
 - d. Promedio del tamaño del lote
 - e. Rendimiento promedio (qq/ha)
 - f. Rendimiento anualizado (2003 – 2006)
 - g. Rendimiento anualizado proyectado (2007 – 2010)
2. Tipo de organización y superficie con asistencia técnica
3. Flujo de caja
4. Consumo anualizado de cacao
5. Precios actuales y proyectados a nivel mundial y nacional
6. Mapas
 - a. Productores con asistencia técnica
 - b. Organizaciones de productores cacaoteros
 - c. Organizaciones con asistencia técnica
 - d. Rendimientos 2003
 - e. Rendimientos 2007
 - f. Rendimientos 2010
 - g. Superficie cultivada 2003
 - h. Superficie cultivada 2007
 - i. Superficie cultivada 2010
 - j. Superficie total
7. Documento del Documento Nacional de Coordinación del Programa Oportunidad de Apoyo a Exportaciones de Cacao en Países Andinos (ACCESO).
8. Modelo de las encuestas empleadas en la consultoría
9. Documentos de entrevistas y visitas a organizaciones, instituciones y empresas.
10. Manual Escuelas de Campo
11. Fotografías
 - a. Producción
 - b. Beneficiario
 - c. Comercialización